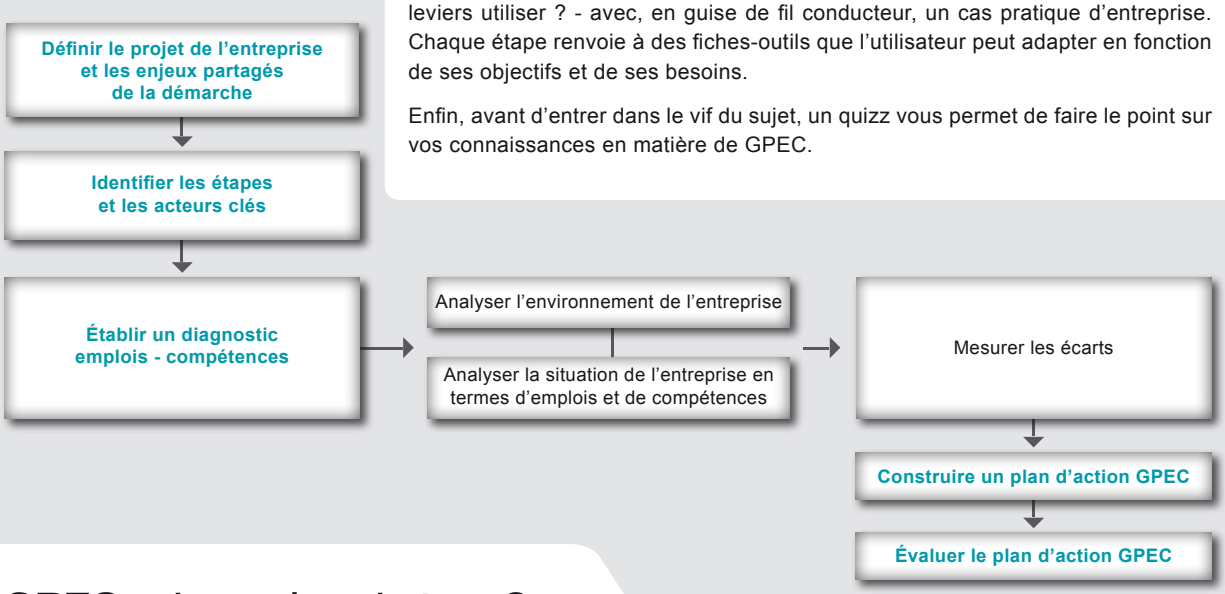
mode d'emploi

Ce kit méthodologique a pour objectif de vous accompagner dans la mise en œuvre des cinq étapes clés d'une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de la définition du projet à l'évaluation du plan d'action. Vous y trouverez des réponses opérationnelles, des conseils, des méthodes, des outils, des exemples concrets pour passer de la théorie à la pratique et construire une démarche efficace.

Chaque étape s'articule autour de deux questions - Comment faire ? et Quels leviers utiliser ? - avec, en guise de fil conducteur, un cas pratique d'entreprise. Chaque étape renvoie à des fiches-outils que l'utilisateur peut adapter en fonction de ses objectifs et de ses besoins.

Enfin, avant d'entrer dans le vif du sujet, un quizz vous permet de faire le point sur vos connaissances en matière de GPEC.


Définir le projet de l'entreprise et les enjeux partagés de la démarche
Identifier les étapes et les acteurs clés
Établir un diagnostic emplois - compétences
Analyser l'environnement de l'entreprise
Analyser la situation de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences
Mesurer les écarts
Construire un plan d'action GPEC
Évaluer le plan d'action GPEC

GPEC : de quoi parle-t-on ?

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste à concevoir et mettre en œuvre des plans d'action visant à réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les ressources internes et les besoins en emplois de l'organisation, à une échéance donnée et sur la base d'objectifs stratégiques, tout en impliquant les salariés dans un projet d'évolution professionnel.

Il s'agit d'anticiper les mutations économiques, technologiques, d'envisager les difficultés éventuelles de l'entreprise face à ces évolutions et de définir des pistes de développement pour préparer l'avenir.

La GPEC permet donc de sortir d'une logique de gestion réactive, au coup par coup, pour répondre aux problèmes de recrutement ou de licenciement, et d'adopter une logique proactive (ou anticipatrice), dans l'intérêt partagé de l'entreprise et des salariés.

Démarche globale ou ciblée ? Vouloir appliquer une démarche de GPEC à la totalité des emplois de l'entreprise s'avère le plus souvent fastidieux et inutile. Au contraire, il est conseillé de focaliser la GPEC sur les emplois et les compétences stratégiques, indispensables pour mener votre projet d'entreprise : nouveaux métiers, métiers en voie de disparition, métiers en mutation…

fiche-outil 1
Le cadre législatif et conventionnel

fiche-outil 2
Mini-dico de la GPEC

Ce kit méthodologique a été conçu par Opcalia Ile-de-France en collaboration avec le cabinet Boumendil.

quizz

GPEC : êtes-vous prêt ?

Petite entrée en matière sous forme de mini-test ! Chaque question renvoie à une des étapes de ce kit méthodologique ou à une fiche-outil… dans laquelle une réponse détaillée et les outils appropriés sont à votre disposition.

1 - Quels sont les atouts d'une démarche de GPEC pour l'entreprise et pour les salariés ?

a/ La GPEC fait partie de la politique RH de l'entreprise. C'est un outil réservé à la direction.

b/ Je n'en vois pas, l'entreprise marche très bien aujourd'hui. Nous n'avons pas besoin de la GPEC pour être plus performants.

c/ Ils sont partagés : un outil RH au service du projet de l'entreprise et un outil de sécurisation des parcours professionnels pour les salariés.

En savoir +

étape 1 : Définir le projet de l'entreprise et les enjeux partagés
fiche-outil 4 : Communiquer en interne : les pièges à éviter

2 - Pour vous, la GPEC, c'est :

a/ Une obligation légale qui ne concerne que les grandes entreprises.

b/ Une démarche encouragée par l'État qui intéresse aussi les TPE-PME.

c/ Une étape préalable à la mise en œuvre d'un plan social.

En savoir +

fiche-outil 1 : Le cadre législatif et conventionnel

3 - Quels sont les acteurs susceptibles de vous appuyer en interne dans votre démarche de GPEC ?

a/ Mon assistante, pour gérer le budget et le calendrier.

b/ Les managers et le délégué du personnel, car ils sont très présents auprès des salariés concernés par la GPEC.

c/ Aucun, je confie la conduite du projet à un prestataire externe spécialisé.

En savoir +

étape 2 : Identifier les étapes et les acteurs clés
fiche-outil 5 : GPEC : qui fait quoi ?

4 - Pour réussir une démarche de GPEC, il faut :

a/ Des outils et un planning adaptés aux moyens et à la culture de mon entreprise.

b/ Analyser tous les emplois de l'entreprise.

c/ Une équipe spécialement dédiée, en capacité de piloter la démarche sur le long terme.

En savoir +

étape 2 : Identifier les étapes et les acteurs clés

5 - Comment anticiper les besoins de votre entreprise en matière d'emplois et de compétences ?

a/ Impossible, je n'ai déjà aucune visibilité sur l'évolution du marché de mon entreprise dans les mois qui viennent.

b/ En envisageant les possibles évolutions de la situation de l'entreprise et des solutions pour y faire face.

c/ Inutile, je connais bien mon entreprise, je sais déjà quelles actions mettre en place.

En savoir +

étape 3 : Établir un diagnostic emplois - compétences

6 - À quoi sert un plan d'action GPEC ?

a/ À organiser des actions pour permettre à mon entreprise d'atteindre ses objectifs.

b/ À établir un plan de formation pour l'année à venir.

c/ À obtenir des financements de l'OPCA et de l'État.

En savoir +

étape 4 : Construire un plan d'action GPEC
fiche-outil 10 : Support de formalisation et d'évaluation du plan d'action GPEC

Réponses : 1c ; 2b ; 3b ; 4a ; 5b ; 6a

gérer et anticiper les emplois et les compétences

OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

étape n°1

Définir le projet de l'entreprise et les enjeux partagés

Accroître la performance de votre entreprise, faire face à une concurrence imprévue, modifier votre positionnement stratégique, vous développer à l'international… D'une entreprise à une autre, les objectifs de la GPEC varient. Définir en amont le projet et les enjeux partagés pour l'entreprise et les salariés constitue un préalable indispensable à toute démarche de GPEC.

comment faire ?

Préciser votre projet d'entreprise

Comment mobiliser vos collaborateurs sur une démarche sans objectif ? La GPEC doit se mettre au service de votre projet et vous aider à prendre des décisions, pas l'inverse.

Bon à savoir

Vous pouvez vous fixer différents objectifs en fonction de la situation de votre entreprise.

Quelques exemples de projets mis en œuvre dans des entreprises : renforcer la polyvalence des équipes de production, répondre à des appels d'offres plus techniques, diversifier l'activité vers des marchés plus porteurs, anticiper le départ à la retraite du dirigeant et préparer la reprise de l'entreprise, sauvegarder un métier clé détenu par un salarié, rechercher de nouveaux débouchés pour faire face à la pression croissante d'un donneur d'ordre, répondre à des besoins en qualification malgré la rareté des compétences correspondantes sur le marché de l'emploi…

Identifier les emplois cibles

Tous les emplois de l'entreprise ne sont pas nécessairement concernés. Partez de votre projet d'entreprise pour définir le périmètre d'action.

Vous pouvez très bien choisir de démarrer une GPEC dans un service, un atelier ou un site de production, avant de l'étendre à d'autres entités de l'entreprise.

Définir les enjeux partagés

La GPEC doit impliquer les salariés dans le cadre de projets d'évolution professionnelle concertés. Par ailleurs, elle doit apporter aux acteurs de l'entreprise une véritable plus-value, sans ajouter de contraintes administratives préjudiciables à leur motivation. Enfin, elle doit permettre de relever des enjeux aussi bien pour l'entreprise (performance économique, qualité, gains de productivité…) que pour les salariés (développement professionnel, responsabilités renforcées, activités diversifiées…).

fiche-outil 3
Argumenter auprès des salariés, des managers et des représentants du personnel

quels leviers utiliser ?

La communication interne

Communiquer sur la GPEC s'avère indispensable pour permettre à tous les acteurs de l'entreprise de s'approprier la démarche. Si les avantages de la GPEC sont annoncés clairement, vos collaborateurs accepteront mieux la démarche. De même, si le diagnostic des compétences est partagé et accepté, les actions définies ensuite seront plus facilement mobilisables.

L'efficacité de la GPEC repose aussi sur la qualité de votre communication. Langage compréhensible par tous, ton neutre informatif et factuel, prudence (non pas censure) et respect de la culture d'entreprise, outils adaptés à vos moyens…

fiche-outil 4
Communiquer en interne : les pièges à éviter

L'environnement de l'entreprise

Votre entreprise n'est pas isolée. Gérer les emplois et les compétences d'une entreprise suppose d'être en contact avec l'extérieur, au niveau de votre bassin d'emploi et de votre profession. Besoins en qualification, problématiques de recrutement, transfert de savoir-faire, évolution des métiers… Autant de thèmes récurrents des démarches de GPEC qui peuvent être partagés et débattus collectivement. Votre conseiller Opcalia peut vous mettre en relation avec les acteurs présents sur votre territoire.

Une entreprise de nettoyage de 210 salariés, intervenant dans les secteurs de l'agro-alimentaire, de la pharmacie et de l'hôtellerie, souhaite introduire davantage de formalisme dans ses process pour gagner en qualité. L'enjeu de sa démarche de GPEC : accompagner ce changement culturel et la structuration de son organisation.

Consultez les fiches-outils 3-4 * Consultez les fiches-outils 3-4 *
gérer et anticiper les emplois et les compétences
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

étape n°2

Identifier les étapes et les acteurs clés

La GPEC est une démarche qui se construit pas à pas, en suivant des étapes clés. L'itinéraire type proposé dans ce guide ne constitue pas un schéma à reproduire à l'identique d'une entreprise à une autre. La GPEC doit être adaptée aux spécificités de votre entreprise, à la nature du dialogue social, à ses moyens et à son environnement.

comment faire ?

Identifier un chef de projet

Responsable des ressources humaines, membre de la direction ou le dirigeant lui-même dans les TPE, cette personne remplit un rôle de pivot essentiel à la réussite de la démarche. Le chef de projet GPEC est en relation étroite avec le chef d'entreprise.

Mobiliser des relais internes

La démarche de GPEC doit fédérer l'ensemble des personnels de l'entreprise. Les managers de proximité (responsables de services, chefs d'atelier…) sont à ce titre des maillons clés à impliquer et à responsabiliser impérativement.

De leur côté, les représentants du personnel constituent des relais d'information incontournables : ils peuvent contribuer à sensibiliser les salariés sur la GPEC et favoriser leur implication. Un conseil : partagez l'information et encouragez les initiatives, dans le cadre, bien sûr, de règles et d'outils communs élaborés en amont.

fiche-outil 5
GPEC : qui fait quoi ?

Adopter un calendrier raisonnable

Il n'est pas nécessaire, ni même efficace, de vouloir tout faire en même temps. Prenez votre temps et fixez-vous un calendrier réaliste, sur plusieurs mois, voire plusieurs années, tenant compte de votre planning de production, de la saisonnalité de l'activité et de vos objectifs.

Avancez progressivement, vous en tirerez des avantages indéniables : un effet boule de neige propice au consensus du plus grand nombre sur la démarche, la possibilité de réajuster au fil du temps votre diagnostic et votre plan d'action. N'oubliez pas : conduire une démarche de GPEC suppose de faire évoluer les mentalités au sein de l'entreprise… ce type de projet nécessite de laisser le temps au temps !

Faire appel à des appuis externes

D'un bout à l'autre de la démarche, vous pouvez vous appuyer sur votre conseiller Opcalia. Son rôle est essentiel : il connaît bien votre entreprise, vos problématiques en termes de formation professionnelle et de compétences. Cela fait de lui un interlocuteur privilégié à consulter avant d'opérer certains choix : la sélection du cabinet extérieur le mieux à même de répondre à vos objectifs, le diagnostic de vos besoins en compétences, les actions à cibler en priorité dans votre plan d'action GPEC, les dispositifs à mobiliser (plan de formation, DIF, période de professionnalisation…), le montage des actions et la mobilisation des financements, l'évaluation des actions conduites, etc.

Si vous ne disposez pas des compétences en interne, n'hésitez pas à vous faire accompagner par un cabinet spécialisé sur tout ou partie de la démarche : définition de votre projet d'entreprise et de vos enjeux, délimitation du périmètre de la démarche, accompagnement dans vos choix de communication, aide méthodologique pour réaliser votre diagnostic emplois - compétences, élaboration et évaluation de votre plan d'action.

fiche-outil 6
Des aides financières à mobiliser

Bon à savoir

Les quatre conditions de réussite d'une démarche de GPEC

1- **L'accord et l'implication** de tous les acteurs.

2- **Une communication transparente** sur les enjeux et l'évolution de l'entreprise.

3- **Le pilotage et la coordination** des différents intervenants.

4- **Des outils simples**, rapides à mettre en œuvre et adaptés à la situation de l'entreprise.

étape n°2

Identifier les étapes et les acteurs clés

quels leviers utiliser ?

L'implication des salariés

Il s'agit d'un levier essentiel de réussite de votre démarche. Détenteurs des compétences à mobiliser et à développer pour atteindre vos objectifs, les salariés doivent être informés sur les finalités de la GPEC, les moyens mis à leur disposition pour bâtir et réaliser leur projet professionnel.

Une démarche adaptée et réaliste

Il n'existe pas qu'une seule manière de conduire une GPEC, mais des démarches multiples adaptées aux spécificités de chaque entreprise. Ainsi, la culture interne de votre entreprise, ses moyens matériels, financiers et humains, les contraintes techniques des services opérationnels sont autant de paramètres à prendre en compte pour construire une démarche assimilable par l'ensemble du personnel.

Il convient de définir à l'avance un cahier des charges qui précise les ressources et investissements nécessaires sur le plan matériel (informatique, supports d'information et de communication…), humain (sensibilisation et formation des acteurs impliqués dans la démarche), organisationnel (temps affecté au projet) et financier (aides à solliciter). Vos outils de diagnostic doivent faciliter la prise de décision et votre plan d'action doit vous permettre d'atteindre des objectifs opérationnels clairement identifiés.

Un dialogue construit sur la durée

Il faut faire en sorte d'instaurer les conditions qui favorisent l'appropriation des enjeux et des modalités de la GPEC. La concertation avec les représentants du personnel est une condition *sine qua non* pour créer un bon climat social, même si votre entreprise n'est pas soumise à l'obligation de négocier un accord de GPEC.

Le dirigeant de l'entreprise de nettoyage souhaite s'entourer de certains collaborateurs pour conduire sa démarche de GPEC. Ses appuis internes : les managers techniques et administratifs. Sa stratégie : partager avec eux ses connaissances et ses décisions sur la GPEC afin de favoriser leur implication et l'appropriation de la démarche.

gérer et anticiper les emplois et les compétences
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

étape n°3

Établir un diagnostic emplois - compétences

Le diagnostic emplois - compétences consiste à identifier les actions à mettre en œuvre pour combler les écarts entre les ressources actuelles de l'entreprise et ses besoins futurs. Cet état des lieux permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses en matière de gestion des ressources humaines.

comment faire ?

Analyser l'existant

Commencez par une analyse de la situation de l'emploi et des ressources humaines dans l'entreprise. Cette phase doit vous permettre d'établir une photographie à un instant T de vos ressources humaines, déclinée thème par thème : emplois et qualifications (effectifs, profils des salariés, familles d'emplois…), âges (structure, part des seniors…), anciennetés, mobilité interne et externe (départs, recrutements, promotion interne…), formation (dispositifs mobilisés, salariés bénéficiaires, investissement…), compétences clés (emplois concernés, risque de perte de compétences…). Cet état des lieux vous permettra de faire apparaître les forces et faiblesses de votre entreprise en matière de gestion des ressources humaines.

Complétez votre état des lieux par une identification des compétences dans l'entreprise. Vos ressources internes constituent le socle sur lequel vous pourrez vous appuyer pour développer votre projet. Vous pouvez demander à chaque salarié de remplir une grille d'identification des compétences individuelles, seul ou en faisant appel à son responsable hiérarchique.

fiche-outil 7
Grille d'analyse des emplois et des ressources humaines

fiche-outil 8
Grille d'identification des compétences individuelles

Se projeter dans le futur

Une analyse stratégique de l'évolution de l'environnement de l'entreprise est indispensable pour déterminer vos besoins futurs en matière d'emplois et de compétences.

Passez en revue les grands domaines de votre environnement, à la fois internes et externes, qui peuvent avoir une influence sur l'avenir de votre entreprise et de vos emplois : gestion (chiffre d'affaires, résultats…), commercial (produits/services, clients, concurrence…), économique (secteur d'activité, autonomie de gestion…), technologique (production, logistique, informatique…), réglementaire (cadre fiscal, sécurité, qualité, droit social…), humain (organisation de l'entreprise, gestion des ressources humaines…) et territorial (économie, démographie…).

Pour chacun de ces domaines, posez-vous deux questions :

- Dans quelle situation vous trouvez-vous aujourd'hui ?
- Comment cette situation peut-elle évoluer à 3/5 ans ?

Vous mettrez ainsi en évidence vos forces et vos faiblesses et vous pourrez envisager des actions possibles. L'objectif étant, au final, de traduire ces pistes d'actions en besoins pour votre entreprise en termes de qualifications, d'emplois et de compétences.

Bon à savoir

Des facteurs internes et externes à l'entreprise peuvent influer sur son développement.

Par exemple : la nouvelle obligation pour toutes les entreprises (ou groupes d'entreprises) employant au moins 50 salariés d'avoir conclu un accord ou établi un plan d'action sur l'emploi des seniors, l'annonce de la fusion de deux concurrents occupant la première et la seconde place sur le marché, la nécessité de renouveler tout le parc informatique de l'entreprise pour intégrer un nouveau progiciel, l'ouverture d'un nouveau centre commercial dans le département…

fiche-outil 9
Grille d'analyse stratégique de l'environnement de l'entreprise

Mesurer les écarts

Dernière phase du diagnostic : la mesure des écarts entre vos ressources actuelles et vos besoins futurs en matière d'emplois et de compétences. C'est à partir de cette comparaison que vous pourrez déterminer, domaine par domaine :

- vos besoins en compétences et en qualifications à moyen terme (3/5 ans) ;
- les compétences à renforcer ;
- les compétences manquantes à créer ;
- les compétences obsolètes à faire évoluer.

étape n°3

Établir un diagnostic emplois - compétences

quels leviers utiliser ?

Les outils de gestion individuelle des compétences

Différents dispositifs peuvent être mobilisés dans la phase de diagnostic emplois - compétences *(voir fiche-outil 1)* :

• **l'entretien professionnel** est un moment privilégié d'échange entre l'employeur (ou le manager) et le salarié, particulièrement pertinent pour définir de façon concertée un projet professionnel. Ce rendez-vous est également l'occasion d'affiner l'analyse des compétences individuelles ;

• **l'entretien professionnel seniors** : il doit permettre à chaque salarié âgé de 45 ans d'être informé sur ses droits relatifs à l'accès au bilan d'étape professionnel, au bilan de compétences ou à une action de professionnalisation. Les enjeux pour l'entreprise : veiller à la gestion des âges, anticiper les évolutions de carrière, repérer les situations d'usure professionnelle, préparer la seconde partie de carrière du salarié. Pour le salarié : préparer la continuité de sa carrière, les changements envisageables ;

• **le passeport orientation et formation** recense les informations recueillies à l'occasion de l'entretien professionnel, d'un bilan de compétences et d'un bilan d'étape professionnel et comporte des mentions telles que les activités bénévoles exercées, les formations suivies, les emplois occupés… Cette photographie actualisée au fil de la vie professionnelle peut s'avérer extrêmement utile pour l'identification des compétences dans le cadre de la GPEC ;

• **le bilan d'étape professionnel**, ouvert aux salariés ayant deux ans d'ancienneté, permet de procéder à un diagnostic commun salarié/employeur sur les compétences. Il peut être renouvelé tous les cinq ans à la demande du salarié ;

• **le bilan de compétences** permet au salarié de faire le point et d'élaborer un projet professionnel réaliste.
Attention : ce bilan ne peut pas être imposé au salarié. Si vous prenez l'initiative de le proposer à vos collaborateurs, vous devez d'abord leur demander leur consentement. Par ailleurs, les résultats du bilan de compétences sont confidentiels : ils ne peuvent vous être communiqués qu'avec l'accord du salarié concerné.

Sachez que d'autres outils ciblés peuvent également être conçus et utilisés, en fonction de vos besoins : référentiels de compétences, outils de positionnement, grilles d'entretien, outils d'auto-évaluation ou d'observation en situation de travail.

Les indicateurs RH internes

Vous disposez peut-être en interne de données qui vous aideront à faire le point sur les emplois et les ressources humaines de votre entreprise : organigramme, fiches de poste, pyramide des âges, courbes d'effectifs, indicateurs de turnover, d'absentéisme et de pénibilité des postes de travail, plan de promotion interne, outils de recrutement.

Les sources d'information externes

Vous pouvez vous procurer un grand nombre de données prospectives susceptibles de vous aider dans le diagnostic de votre environnement en faisant appel à votre organisation professionnelle, à la chambre consulaire dont votre entreprise dépend, au CARIF-OREF de votre région (Centre d'Animation, de Recherche et d'Information sur la Formation - Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation), aux observatoires locaux emploi - formation. N'hésitez pas à solliciter votre conseiller Opcalia.

Les managers sont chargés du suivi de la démarche de GPEC, en particulier de l'évaluation des compétences des salariés, avec pour finalité de les mettre en adéquation avec les besoins de l'entreprise. La méthode : les managers sont associés à l'élaboration de la démarche d'évaluation des compétences, de façon à faciliter une bonne appropriation de l'outil. Ils sont eux-mêmes évalués avant d'évaluer leurs collaborateurs.

gérer et anticiper les emplois et les compétences
OPCALIA PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

étape n°4

Construire un plan d'action GPEC

Le plan d'action GPEC est élaboré à partir des résultats du diagnostic emplois - compétences. Il consiste à répondre aux questions suivantes : quels sont les changements à envisager et les actions à conduire pour répondre à vos besoins futurs ? Dans quels délais et avec quels moyens ?

comment faire ?

Répertorier les actions à conduire

Votre diagnostic emplois - compétences vous a permis de repérer les ressources qui vous manquent pour mener à terme votre projet d'entreprise et atteindre vos objectifs. A présent, il s'agit de définir les actions à mettre en œuvre pour combler les écarts repérés entre vos ressources actuelles et vos besoins.

Il existe une palette importante d'actions à intégrer dans votre plan d'action GPEC : mobilité interne et externe, recrutement, formation professionnelle, développement du tutorat, réorganisation interne, opération de sauvegarde et de transfert de savoir-faire, construction d'un dispositif de formation interne…

Établir des priorités !

Mieux vaut agir progressivement plutôt que de vouloir tout mener de front ! Fixez-vous un ordre de priorité en fonction des ressources dont vous disposez en interne. Pour guider votre choix, appuyez-vous sur des critères objectifs : le risque potentiel si l'action n'est pas engagée ou finalisée, le degré d'urgence, le calendrier envisagé, les moyens humains et matériels disponibles, les appuis extérieurs…

Affiner votre plan d'action

Il s'agit à présent de définir dans le détail chaque action à mettre en œuvre. Plus précisément : l'objectif visé en terme de compétences, le contenu précis de l'action, le calendrier prévisionnel, le ou les salariés concernés, les moyens humains et matériels à mobiliser en interne, le coût et les financements possibles, les aides extérieures envisagées, les actions associées…

fiche-outil 10
Support de formalisation et d'évaluation du plan d'action GPEC

quels leviers utiliser ?

Votre expérience en matière de développement des compétences

Vous ne partez pas de zéro ! Plan de formation, tutorat, mobilité professionnelle… Vous avez certainement déjà mis en œuvre des actions de développement des compétences et possédez une expérience sur laquelle vous appuyer.

Les dispositifs financés par Opcalia

Opcalia finance les dépenses liées aux actions mises en œuvre dans le cadre des dispositifs de formation professionnelle continue : contrats et périodes de professionnalisation, plan de formation, Droit individuel à la formation (DIF), Validation des acquis de l'expérience (VAE)…

Des groupes de travail composés de salariés de l'entreprise sont constitués. Leur rôle : définir les emplois de l'entreprise et les compétences requises associées (référentiel). Les objectifs visés : rédiger des fiches de poste à l'usage des managers afin d'harmoniser la politique de recrutement de l'entreprise, détecter les potentiels en interne, définir les besoins en formation.

Bon à savoir

Opcalia partenaire de votre projet GPEC

Votre conseiller vous accompagne tout au long de la démarche :

- aide à la définition de votre projet d'entreprise
- appui à la mise en œuvre du diagnostic (choix du cabinet conseil, montage du dossier de financement…)
- élaboration du Plan de formation et de la boîte à outils ressources humaines
- optimisation de l'ingénierie financière avec mobilisation de cofinancements
- mise à disposition d'outils pour vous accompagner dans la communication de votre projet aux salariés

étape n°5

Évaluer le plan d'action GPEC

Consultez la fiche-outil 10 *

La GPEC n'est pas figée dans le temps. Il s'agit d'une démarche vivante qui doit s'inscrire dans la continuité et évoluer au gré de la vie de l'entreprise. De nouveaux enjeux non identifiés au départ peuvent en effet apparaître à l'issue de l'état des lieux de vos compétences.

comment faire ?

Contrôler la réalisation de votre plan d'action

L'évaluation de votre plan d'action GPEC constitue une étape incontournable pour vérifier la pertinence des actions conduites.

La mesure précise de l'efficacité et des résultats obtenus permet de prouver l'intérêt de la démarche aux acteurs internes de l'entreprise qui ne sont pas encore convaincus, de légitimer sa pertinence vis-à-vis des représentants du personnel, de réajuster si nécessaire votre plan d'action, d'améliorer les résultats obtenus s'ils s'avèrent insuffisants.

Fixer des critères et des indicateurs d'évaluation

Impossible d'évaluer l'efficacité de votre plan d'action GPEC sans vous fixer au préalable des repères. D'une action à l'autre, différents indicateurs peuvent s'avérer pertinents : gains de productivité, accroissement de la polyvalence, satisfaction des salariés, réduction de l'absentéisme, amélioration du climat social, renforcement de la qualité…

Action par action, vous pouvez compléter votre évaluation avec des paramètres complémentaires : respect du calendrier initial, moyens humains et matériels mobilisés en interne, bilan financier, appuis extérieurs mobilisés, suite de l'action, réévaluation de l'objectif...

Bon à savoir

Préparez-vous à pérenniser les effets de la démarche

Inscrite dans la durée, la démarche de GPEC doit produire des effets à moyen ou long terme, pour l'entreprise, mais également pour les salariés, même lorsque les actions sont finalisées. Par exemple, les tableaux de bord et supports d'identification des compétences individuelles mis en place dans le cadre de la démarche gagneront à être mobilisés dans les pratiques RH de l'entreprise. De même, les outils et pratiques de communication développés dans le cadre de la GPEC peuvent être utilisés pour traiter d'autres sujets internes.

quels leviers utiliser ?

Anticiper les causes classiques de l'échec

Ambiguïté du projet d'entreprise et des objectifs poursuivis au départ, utilisation d'outils d'analyse standardisés non adaptés aux spécificités de l'entreprise, approche directive n'associant pas suffisamment les salariés… Prévoyez ces écueils en amont de la démarche pour gagner en efficacité.

Intégrer en amont les clés de réussite de la démarche

Adaptation de la démarche à la problématique concrète de l'entreprise et à ses moyens, implication des salariés de l'entreprise, mobilisation des relais internes, choix du prestataire externe, ouverture vers l'extérieur… Autant de leviers sur lesquels vous devez vous appuyer dès le lancement de la démarche et qui vous permettront d'accroître son efficacité.

Au final, les actions de formation mises en œuvre, associées au développement d'un management plus participatif, ont permis de réduire l'écart entre les compétences requises et les compétences détenues par les salariés. Plus globalement, la démarche de GPEC conduite dans l'entreprise a eu des effets positifs pour tous. Pour les salariés : réduction de la précarité des emplois, progression des qualifications et des rémunérations, optimisation des plannings, réduction des distances de déplacement, diminution des temps de travail non effectifs, amélioration des conditions de travail, élaboration d'un plan de participation en étroite collaboration avec les délégués du personnel. Pour l'entreprise : croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice, diminution du turnover, gains de productivité, accroissement de la fidélisation et de la professionnalisation des salariés.

fiche-outil 10
Support de formalisation et d'évaluation du plan d'action GPEC